

# ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS

Ano IX

Número 32

De 05-08-96 a 09-08-96

## VEJA NESTA EDIÇÃO

SISTEMA CONTÁBIL: A FERRAMENTA GERENCIAL  
PARA O SÉCULO XXI

A DIFÍCIL ARTE DE GERENCIAR SERVIÇOS

DICAS PRÁTICAS PARA PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

A GENEROSA ENTREGA DO "PODER"

## TÉCNICAS DE GERÊNCIA



COAD - CENTRO DE ORIENTAÇÃO, ATUALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

## Sistema contábil: a ferramenta gerencial para o século XXI

PEDRO SCHUBERT

Administrador de Empresas. Sócio-Diretor da BMA  
Informática e Assessoramento Empresarial

### Qual o ambiente atual da utilização da informática contábil?

Nossos contatos com empresas de grande porte, bem como informações que recolhemos no mercado, nos levam à conclusão de que a informática ainda não chegou ao ambiente contábil. Existem aplicativos de toda ordem – como Contas a Receber, Contas a Pagar, Controle Patrimonial, Contabilidade, Tesouraria etc. – que não se entendem. Temos empresas que implantam estes aplicativos tendo como canais de venda grandes empresas de auditoria. Apuração de Custo Integrado nem vale a pena abordar... não existe! A terminologia também é

confusa. Contabilidade Financeira são os aplicativos de Contas a Receber e Contas a Pagar. Se a contabilidade fosse pelo regime de competência (e geralmente não é), ela seria de natureza econômica. A contabilidade pelo regime de competência comumente é descartada, pois significa trabalho duplo.

Discute-se muito sobre equipamentos e telas em detrimento de outros aspectos relevantes e, nos momentos de decisão para a aquisição de qualquer programa, estes itens acabam por prevalecer. Substantivamente, a discussão sobre a capacidade de um sistema integrado para registrar dados, refletindo a realidade de cada empresa, e gerar relatórios gerenciais para análise e tomada de decisão geralmente não ocorre.

Esta forma de análise precisa ser ultrapassada. Normalmente, a contabilidade é engessada em: ativo, passivo,

receitas e despesas. Estes registros são herméticos: não informam quase nada! É necessário, com urgência, que seja feita uma clara diferença entre o **plano de contas** e um **sistema integrado de contabilidade, custo e tesouraria**.

## O que deve ser feito?

A Contabilidade Geral e a Contabilidade de Custo são, por excelência, sistemas. A contabilidade é regida por conceitos e princípios que devem nortear o desenvolvimento de qualquer programa nesta área. Os aplicativos não têm este norte. Basta isto para invalidar o aplicativo. E, em acréscimo a isto, sendo a contabilidade um sistema, o desenvolvimento de qualquer programa tem que ser organizado, obedecendo aos princípios da Teoria de Sistemas. Para a realização destas tarefas, é necessário que haja profissionais altamente capacitados para conceber um Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria, para pôr em prática a sua programação. Devemos gerar sistemas integrados privilegiando o **enfoque gerencial**. Depois, o legal e o fiscal.

## Qual a dimensão deste universo?

O Sistema Integrado de Contabilidade, Custo e Tesouraria tem capilaridade em toda a empresa. Vamos tocar em alguns destes vasos capilares. No nosso livro *Orçamento empresarial*, nos preocupamos de imediato com a organização da empresa, que norteará a organização do orçamento, se quisermos ter o enfoque gerencial. Demos ênfase à **integração horizontal**, que é a organização como subsistemas:

- Folha de Pagamento;
- Material;
- Ativo Imobilizado;
- Despesas Administrativas;
- Despesas com Vendas;
- Impostos, Taxas e Contribuições; e
- Empréstimos e Financiamentos – tomados e concedidos.

Como o sistema de orçamento deve ficar em linha com o sistema contábil, tudo o que for necessário para o orçamento também o será para o sistema contábil. Esta

integração é fundamental. Sem ela, pode-se desistir de construir qualquer sistema de orçamento – contábil, de custos e de tesouraria.

Enfatizamos que o orçamento deve trabalhar em linha com a contabilidade, o custo e a tesouraria. Sem isto, não há o acompanhamento orçamentário. Além disto, o sistema contábil deve conter subsistemas como:

- Subsistema de Compras;
- Subsistema de Contratações; e
- Subsistema do Ativo Imobilizado (Controle Patrimonial).

Inerente ao sistema contábil, em Contas a Receber, deve contemplar:

- Subsistema de Análise de Crédito;
- Subsistema de Pedidos do Cliente;
- Subsistema de Faturamento; e
- Subsistema de Acompanhamento da Cobrança.

Tudo isto trabalhando só com as inserções de dados e cada subsistema realizando as suas tarefas para si e para os outros subsistemas ou sistemas.

No Contas a Receber, deve-se ter opções para realizar lançamentos contábeis com o reconhecimento do **lucro bruto** pela data da emissão da nota fiscal ou pela data do seu recebimento integral, ou ainda pelas datas das parcelas recebidas. O próprio lançamento contábil do Contas a Receber deve ser capaz de encontrar a conta de sua contrapartida Receitas de Vendas, bem como de realizar o lançamento contábil do **custo da mercadoria vendida**.

## Estoque e livros fiscais

Tanto os lançamentos de Contas a Receber como os de Contas a Pagar devem, automaticamente, registrar a movimentação de estoque por item de estoque, registrar os valores dos débitos e dos créditos dos impostos nos livros fiscais, registrá-los contabilmente no Livro Razão, apurar os seus saldos e provisioná-los nas datas definidas pela legislação.

## Sistema de custo

O sistema de custo deve estar capacitado para receber todos os dados e apurar custos pelos tradicionais métodos de absorção e de margem de contribuição, de modo ágil, flexível e dinâmico, e ainda estar capacitado para apurar custos por outros métodos, como, por exemplo, o método ABC.

O sistema de custo deve estar capacitado para simular alternativas para a apuração do custo de produção de cada produto, por diferentes alocações dos custos indiretos.

## Um sistema com este porte, abrangência e profundidade assusta?

A sua implantação requer um refinamento maior. Para o usuário, pode, no primeiro impacto, trazer receios, pois estes sistemas integrados vasculham toda a empresa. Perguntam tudo, a partir do nível estratégico. Toda a empresa ficará registrada, em detalhes, nestes sistemas.

Mas, à medida que esta tecnologia é absorvida, a confiança aparece. Estes sistemas integrados dão um extraordinário incremento profissional. O gerente pensa e o sistema trabalha para ele, para a empresa. Com a abertura da Economia, que expõe cada empresa à concorrência externa, e a desregulamentação da Economia, que abre o mercado à concorrência interna, aliadas a uma lei forte de defesa da Economia, cada empresa terá que se modernizar se não quiser ser atropelada e desaparecer.

Estes sistemas integrados são poderosos instrumentos de gestão e capacitarão a empresa a enfrentar a concorrência com chances de sobreviver.

## O que muda na atividade contábil?

Muda tudo! Para começar, os dados, para serem inseridos, devem estar convenientemente organizados. Os sistemas devidamente organizados têm uma série de defesas que, praticamente, impedem as inserções de dados com erros, tanto de classificação contábil como

de digitação. Praticamente desaparece a figura da análise de contas. O acesso aos bancos de dados, para qualquer consulta, é imediato. Trabalhando em rede, cada funcionário acessa os seus bancos de dados mediante senhas hierarquizadas.

Assim, em uma sala são inseridos os dados de Contas a Receber. Em outra sala ou prédio ou estado são inseridos os dados de Contas a Pagar. Na Diretoria Financeira, centralizando as finanças da empresa ou do grupo de empresas, fica a Tesouraria, que libera recursos para pagamentos de acordo com as necessidades e nos dias certos. Temos aqui o **caixa único**.

O mesmo raciocínio pode ser desenvolvido para a Contabilidade de Custo, para a Demonstração do Resultado, para o Balanço, para as Origens e Aplicações de Recursos. Podemos ter aqui as **Demonstrações Financeiras Consolidadas**.

Cada funcionário exercita as suas funções, porque os dados ficam disponíveis para as realizações de suas tarefas. Toda a empresa ficará registrada em bancos de dados convenientemente organizados para gerarem qualquer relatório solicitado pelo usuário. A capacidade do sistema de gerar relatórios fica aberta ao usuário, de acordo com a política de relatórios da empresa. A consolidação é gerada via sistema e torna-se um relatório de saída.

Como já mencionamos, devemos ter primeiro o enfoque gerencial; depois, e com os mesmos dados, gerar relatórios para os enfoques legal e fiscal. Com os Planos de Contas, a preocupação é com o enfoque legal e com dados aglutinados. Para qualquer informação precisa de análises.

## Quais as vantagens que um sistema deste porte traz para a empresa?

Podemos examinar estas vantagens em dois segmentos importantes:

1. **VANTAGENS QUALITATIVAS:** referem-se à qualidade e ao conteúdo das informações, que estarão sempre disponíveis para qualquer agente da empresa. Basta,

para isto, estar qualificado pela sua senha para obter relatórios que o abasteçam de informações, capacitando-o para a análise e a tomada de decisões. Tem-se aqui uma garantia da qualidade da informação.

A Apuração de Custo, a Demonstração do Resultado, por produto, o Fluxo de Caixa, o Balanço e os índices econômico-financeiros estarão sempre aptos para serem consultados.

2. **VANTAGENS QUANTITATIVAS:** referem-se a reduções de custos que, de modo direto, significam menor quantidade de pessoal para:

- a Contabilidade Geral;
- o Contas a Receber;
- a Administração da Cobrança, que extingue esta atividade manual;
- a Tesouraria, que fica reduzida a duas pessoas;
- os registros dos livros fiscais, que extinguem esta atividade manual;
- os registros de estoque e do cálculo do custo médio, que extinguem esta atividade manual;
- os registros de Bens do Ativo Permanente, que ficam automatizados, gerando os valores de depreciação e de amortização, sem necessidade de cálculos manuais; e
- uma significativa redução de relatórios.

Cada usuário pode avaliar, em sua empresa, esta significativa redução de custos e acrescentar as conseqüências positivas desta redução do quadro de pessoal, como ainda a redução de aluguéis e de despesas administrativas (telefone, luz, material de escritório etc.).

### Análise de contas

Esta atividade praticamente desaparece pela qualidade do sistema contábil, que possui mecanismos de defesa que impedem, na prática, os erros de classificação con-

tábil e de digitação. Há uma significativa redução de custos e um incremento na qualidade da informação nesta atividade.

A consulta a qualquer conta no Livro Razão e no Livro Diário é imediata e cada conta contém todos os dados necessários para qualquer análise.

### E o controle, como fica?

Quando a direção da empresa definir as suas políticas, é importante que seja redefinida a política de relatórios. Assim, cada responsável, através de suas senhas, terá acesso aos relatórios atinentes às suas atividades. A tela indicará os relatórios necessários para o acompanhamento de gestão inerente às suas responsabilidades. Desta forma, o controle fica **descentralizado** para os níveis operacional e gerencial. Não há necessidade de pedir dados a ninguém. O sistema integrado abastecerá cada responsável com relatórios adequados na quantidade, no grau de detalhamento e no tempo hábil, sem qualquer análise ou remanejamento dos dados. Desaparece a circulação de papéis provenientes de relatórios.

### E a informação?

Se o controle fica descentralizado, a **informação fica centralizada** nos níveis gerencial e estratégico. A qualquer momento, o conselheiro, o diretor ou o gerente terá a informação que deseja. Basta a cada usuário, com a sua senha, acessar a tela que lhe dará a oportunidade da escolha de gerar o relatório, no detalhamento que melhor lhe convier, que dará as informações necessárias para sua análise e tomada de decisão.

Temos, então, os **Sistemas de Informação Gerencial e Global**.

### Pelo exposto, trata-se de uma árdua jornada?

A sua elaboração é uma árdua jornada, tanto do esforço intelectual como do esforço de investimentos. Estes sistemas são exigentes, em horas trabalhadas, de mão-de-obra altamente qualificada para a sua construção. São necessários grandes recursos iniciais (de tempo e de dinheiro) e a sua implantação também exige conhecimento e experiência. A nossa experiência nesta área já

tem muita estrada percorrida. Felizmente, estes sistemas integrados estão tendo excelente acolhida.

### **Conclusão**

Estes sistemas integrados com os conceitos, princípios e concepções aqui expostos estão capacitados a ser

implantados nas empresas, quaisquer que sejam os seus portes e atividade.

Pode ser uma indústria, uma prestadora de serviços, um centro de pesquisas, uma seguradora, um plano de saúde, uma empresa financeira, grupos de empresas, empresas públicas, Lei 4.320 etc.